

Documento de Enfoque

Evaluación del Marco de Efectividad en el Desarrollo

Copyright © 2023 Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento - No Comercial - Sin Obras Derivadas (CC-IGO 3.0 BY-NC-ND) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducida para cualquier uso no-comercial otorgando el reconocimiento respectivo al BID. No se permiten obras derivadas.

Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI (UNCITRAL). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia CC-IGO y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones adicionales de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta publicación son de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del Banco Interamericano de Desarrollo, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.



Banco Interamericano de Desarrollo, 2023

Oficina de Evaluación y Supervisión
1350 New York Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20577
www.iadb.org/evaluacion

RE-583-1
Septiembre 2023

ÍNDICE

SIGLAS Y ABREVIATURAS

I.	INTRODUCCIÓN	1
II.	ANTECEDENTES DEL MARCO DE EFECTIVIDAD EN EL DESARROLLO.....	2
III.	TEORÍA DEL CAMBIO.....	8
IV.	OBJETIVO, ALCANCE, PREGUNTAS Y METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN.....	12
	A. Objetivo y alcance de la evaluación.....	12
	B. Preguntas y metodología de evaluación.....	12
V.	EQUIPO DE EVALUACIÓN Y CRONOGRAMA	14

REFERENCIAS

Anexo I	Matriz de diseño de la evaluación
Anexo II	Hallazgos seleccionados de evaluaciones anteriores a cargo de OVE
Anexo III	Evaluaciones similares de otras instituciones financieras internacionales

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por Claudia Figueroa Garcia-Huidobro (jefa de equipo), Jorge Gallego, Luisa Riveros, Luis Fernando Corrales, Lucero Vargas, Clarisa Yerovi y Andreia Barcellos, con aportes técnicos de Carolina Romero y Cesar Bouillon, bajo la dirección de Ivory Yong Protzel, Directora de la OVE.

SIGLAS Y ABREVIATURAS

AUG	Auditoría Ejecutiva
BAfD	Banco Africano de Desarrollo
BERD	Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo
CRF	Marco de Resultados Corporativos
DEF	Marco de Efectividad en el Desarrollo
DEM	Matriz de Efectividad en el Desarrollo
DEO	Panorama de la Efectividad en el Desarrollo
ECG	Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación
FMI	Fondo Monetario Internacional
KIC	Sector de Conocimiento, Innovación y Comunicación
OVE	Oficina de Evaluación y Supervisión
PCR	Informe de terminación del proyecto
PMR	informe de seguimiento del avance
SPD	Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo

I. INTRODUCCIÓN

- 1.1 Este documento define el enfoque que la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) adoptará para evaluar el Marco de Efectividad en el Desarrollo (DEF) e incluye los objetivos, el alcance, las preguntas y la metodología que se utilizarán. Esta evaluación institucional se incluyó en el Propuesta para el Programa de Trabajo y Presupuesto de OVE, 2022-2023 ([RE-563](#)) que aprobaron los Directorios del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y de BID Invest.
- 1.2 **El Grupo BID cuenta con una serie de herramientas y prácticas para apoyar la efectividad en el desarrollo. La evaluación se enfocará en el BID.** En el Banco, el DEF se adoptó en 2008 y engloba una serie de instrumentos, disposiciones de gobernanza y mecanismos de presentación de informes para producir resultados tangibles y positivos para los beneficiarios^{1,2}. El objetivo de la evaluación es determinar si el DEF ha conseguido aumentar la eficacia de los proyectos del Banco fomentando una cultura institucional de lograr y demostrar resultados. Para ello se analizarán la pertinencia, la implementación, el uso y los resultados del DEF.
- 1.3 **Esta evaluación difiere de evaluaciones previas puesto que examina el DEF como un sistema y considera su estructura de tres pilares.** OVE analizó el DEF como parte de las evaluaciones intermedia y final del Acuerdo del Noveno Aumento General de Recursos del Banco³ en 2013 y 2018, respectivamente, que se centraron en examinar el cumplimiento de los requisitos estipulados en el marco de dicho acuerdo para los instrumentos del DEF, la Matriz de Efectividad en el Desarrollo (DEM), el informe de seguimiento del avance (PMR), el informe de terminación del proyecto (PCR) y el Panorama de la Efectividad en el Desarrollo (DEO)⁴. Además, OVE lleva a cabo un ejercicio anual de validación de los PCR e informa sobre sus hallazgos (en el Anexo II figura un resumen de estas evaluaciones). A diferencia de trabajos anteriores, la presente evaluación analiza todos los componentes del DEF para proyectos con garantía soberana, incluidos los mecanismos de presentación de informes y las disposiciones de gobernanza, además de sus instrumentos.
- 1.4 **En evaluaciones similares realizadas por otras instituciones se han identificado aspectos pertinentes que se han tenido en cuenta al diseñar esta evaluación.** Los sistemas de autoevaluación del Banco Africano de Desarrollo (BAfD), el Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo (BERD), el

¹ "Efectividad en el desarrollo", sitio virtual del BID (<https://www.iadb.org/es/oficina-de-planificacion-estrategica-y-efectividad-en-el-desarrollo/efectividad-en-el-desarrollo>) (consultado el 24 de abril de 2023).

² En BID Invest, el Marco de Gestión de Impacto se utiliza para "construir, medir y gestionar una cartera de inversiones financieramente sostenibles que contribuyen a alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible". Página 8: [Marco de Gestión de Impacto de BID Invest: Gestión de una cartera para impacto](#) (Washington, D.C.: BID Invest, 2020). La valoración de este marco se incluye en la evaluación institucional de BID Invest (Washington, D.C.: BID Invest, 2020).

³ Noveno Aumento General de Capital del BID: Implementación y Resultados. Versión revisada ([RE-515-6](#)) y Visión General: Evaluación Intermedia de los Compromisos del Noveno Aumento de los Recursos del Banco ([RE-425](#)).

⁴ En el Anexo I de la Nota Técnica se presentan los requisitos establecidos en el marco del Noveno Aumento General de Recursos del BID para el DEF.

Grupo Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional (FMI)⁵ han sido objeto de evaluación, y un hallazgo común es que los incentivos influyen en el desempeño de esos sistemas. Los informes indican que las deficiencias suelen guardar mayor relación con los incentivos y los comportamientos que con el diseño de los instrumentos o los procesos de autoevaluación. En la mayor parte de los casos, se observó que las autoevaluaciones carecían de suficiente franqueza, principalmente como resultado de una estructura de incentivos defectuosa. En dos casos, se señaló que incluso las autoevaluaciones francas no se tradujeron en acción por la falta de incentivos para identificar y abordar problemas. El uso de las lecciones aprendidas de las autoevaluaciones fue a menudo limitado, debido en parte a problemas de calidad y documentación. Las lecciones eran o demasiado generales o muy específicas para poder aplicarse o no estaban respaldadas por suficientes pruebas (en el Anexo III figura un resumen de los hallazgos de esas evaluaciones). El diseño de la evaluación contempla el análisis de los incentivos, los mecanismos de aprendizaje y las lecciones aprendidas.

- 1.5 **Esta evaluación complementa los esfuerzos del Banco por mejorar la efectividad en el desarrollo de sus proyectos.** El DEO de 2021 afirma que “en su labor como institución de desarrollo, el compromiso fundamental del Grupo BID es caminar hacia el alcance de resultados de desarrollo”⁶. En los últimos años, la efectividad en el desarrollo se definió como una prioridad clave. Más recientemente, a raíz de la Resolución de Barranquilla de 2021 y la Resolución de Washington de 2022, la Administración elaboró y presentó al Directorio una serie de trabajos analíticos sobre la efectividad en el desarrollo⁷ y propuso varios cambios a componentes del DEF. Se tendrán en cuenta las propuestas de la Administración en la medida en que se disponga de suficientes datos para realizar una valoración fundamentada.

II. ANTECEDENTES DEL MARCO DE EFECTIVIDAD EN EL DESARROLLO

- 2.1 **El término *efectividad en el desarrollo* se refiere a lograr objetivos de desarrollo.** La Red de Evaluación del Desarrollo (EvalNet) del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) define *efectividad* como “el grado en el que la intervención ha logrado, o se espera que logre, sus objetivos y sus resultados, incluyendo los resultados diferenciados entre grupos”⁸. El término *efectividad en el desarrollo* se refiere a garantizar que los recursos para el desarrollo alcancen sus objetivos de desarrollo⁹ y ganó relevancia en la primera década de presente siglo en la comunidad internacional, especialmente después de la Declaración de París

⁵ La evaluación del BERD corresponde a una revisión externa que también examinó la función de evaluación independiente.

⁶ Documento [GN-3059](#), página ix.

⁷ Documentos [GN-3118-1](#), [GN-3118-2](#) y [PP-1262](#).

⁸ Criterios de evaluación del CAD de la OCDE.

<https://www.oecd.org/dac/evaluation/dacriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm> (consultado el 24 de abril de 2023).

⁹ Adaptado de [Development Effectiveness in the “New Normal”: What Do the Changing Roles and Purposes of ODA Mean for the Effectiveness Agenda?](#) (Washington, D.C.: Centro para el Desarrollo Global, 2022).

sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo de 2005. Esta Declaración, refrendada por el Banco, definió cinco principios de mejores prácticas para la gestión eficaz de los recursos para el desarrollo, incluido uno sobre resultados: los países en desarrollo y los donantes pasan a concentrarse en el logro de resultados de desarrollo y los resultados son objeto de medición¹⁰. Estos principios se han examinado en reuniones internacionales de alto nivel posteriores, habiéndose realizado la última actualización con la Alianza de Busan para la Cooperación Eficaz al Desarrollo en 2011, que reconoció la diversidad de los actores del desarrollo y mantuvo cuatro principios: la apropiación de las prioridades del desarrollo por los países en desarrollo, la transparencia y responsabilidad compartida, el enfoque en los resultados y las alianzas incluyentes para el desarrollo¹¹.

- 2.2 **El DEF buscaba “un mayor enfoque en los resultados, sobre la base de pruebas fehacientes, al tiempo que se mejora la calidad de la labor”¹².** El DEF se adoptó en 2008 con un propósito claro: a través del DEF “la Administración se propone dar mayor efectividad a todos los productos del Banco (i) estableciendo estándares y parámetros de medición claros para la evaluación de todas las intervenciones de desarrollo; (ii) impartiendo al personal una orientación clara sobre los requisitos analíticos necesarios para cumplir los estándares; (iii) alineando las estructuras de gobernanza para cumplir las establecidas como normas de buenas prácticas; y (iv) estableciendo un marco de resultados que forme parte del Marco de Desempeño Corporativo para realizar el seguimiento del avance logrado en torno a indicadores clave de efectividad en el desarrollo”¹³.
- 2.3 **OVE reconstruyó el objetivo general y los objetivos específicos propuestos en el DEF.** El primer documento que estableció el marco en 2008 ([GN-2489](#)) estipuló su propósito global y los componentes clave para su implementación (véase el párrafo 2.2). Sin embargo, estos dos aspectos no conforman una lógica vertical clara, que es necesaria para evaluar el marco. El propósito está a nivel del impacto —aumentar la efectividad— y los componentes clave de implementación están a nivel de las actividades y productos —establecer estándares y parámetros de medición claros [...], impartir al personal una orientación clara [...], alinear las estructuras de gobernanza para cumplir las normas de buenas prácticas [...]—. Entre estos niveles faltan los objetivos específicos que reflejan los cambios esperados a nivel de resultados y que ayudan a hacer el seguimiento de la consecución del propósito global o el objetivo general. Siguiendo una práctica común en materia de evaluación

¹⁰ Declaración de París y Programa de Acción de Accra. <https://www.oecd.org/dac/effectiveness/parisdeclarationandaccraagendaforaction.htm> (consultado el 24 de abril de 2023). Los otros cuatro principios son los siguientes: (i) apropiación: los países en desarrollo establecen sus propias estrategias de reducción de pobreza, mejoran sus instituciones y combaten la corrupción; (ii) alineación: los países donantes se alinean en torno a estos objetivos y utilizan los sistemas de los países; (iii) armonización: los países donantes coordinan su labor, simplifican procedimientos y comparten información para evitar la duplicación; así como (iv) mutua responsabilidad: los países donantes y socios son responsables de los resultados de desarrollo.

¹¹ En reuniones posteriores se han mantenido estos principios. La última reunión fue la [Cumbre de Cooperación Eficaz al Desarrollo 2022](#).

¹² Documento [GN-2489](#), párrafo 2.5 y documento [GN-2489-2](#), párrafo 1.2.

¹³ Documento [GN-2489](#), párrafo 1.1.

cuando no todos los objetivos están explícitamente formulados o en el nivel adecuado, OVE reconstruyó los objetivos propuestos del marco relleno los espacios en blanco. Esta formulación más completa de los objetivos se utilizará para evaluar el desempeño del DEF. Basándose en el documento inicial, OVE identificó un objetivo general y cuatro específicos del marco:

Objetivo general: Aumentar la efectividad de los productos del Banco fomentando una cultura institucional de lograr y demostrar resultados de desarrollo¹⁴.

- **Objetivo específico 1: Disposiciones de gobernanza que permiten implementar el DEF con eficacia.** Una gobernanza reexaminada que alinee las funciones, las responsabilidades, los incentivos y los procesos de las partes interesadas relacionadas con el marco sustentará la consecución de su objetivo general.
- **Objetivo específico 2: Mejora del diseño, el seguimiento y la evaluación a lo largo del ciclo de intervención.** Un sistema de diseño, seguimiento y evaluación mejorado permitirá al Banco lograr y demostrar los resultados de sus intervenciones sobre la base de pruebas empíricas y sólidas.
- **Objetivo específico 3: Mejora de la rendición de cuentas sobre los resultados de desarrollo.** El uso de mecanismos mejorados para hacer el seguimiento del avance en el logro de los objetivos del Banco incrementará la rendición de cuentas sobre resultados.
- **Objetivo específico 4: Aumento del aprendizaje a partir de experiencias previas.** Una cultura de aprendizaje más sólida permitirá al Banco aprender de la experiencia y entender lo que funciona y por qué funciona para aumentar la efectividad.

2.4 **El DEF se aplica actualmente a las operaciones con garantía soberana y a las estrategias de países, pero la evaluación se centra únicamente en las primeras.** Inicialmente, el DEF pretendía abarcar tanto las operaciones con y sin garantía soberana, los productos de conocimiento y las estrategias de país, pero a la fecha solo se aplica a los proyectos con garantía soberana y a las estrategias de país. Si bien el DEF se creó y puso en vigor para los proyectos sin garantía soberana gestionados por el Banco¹⁵, estas operaciones se transfirieron a BID Invest tras la fusión hacia afuera del sector privado y el marco, por consiguiente, dejó de aplicarse en ese ámbito¹⁶. Por otra parte, el

¹⁴ Este objetivo general previsto se reconstruyó para reflejar los profundos cambios institucionales que buscaba el DEF. En el documento en el que se establece el Marco de Efectividad en el Desarrollo se afirma que “La propuesta presentada brindará al Banco los instrumentos necesarios para evaluar continuamente su desempeño. Promoverá la disciplina en la forma de pensar acerca de cómo lograr y medir resultados. Permitirá al Banco aprender a partir de la experiencia, lo que en última instancia llevará a que todas sus intervenciones sean más eficaces. La propuesta difiere de trabajos anteriores en cuanto adopta los estándares internacionales elaborados conjuntamente por los bancos multilaterales de desarrollo en los últimos cinco años y organiza la actividad del Banco en un marco único, centrado en el logro de resultados. No solo se ocupa de los parámetros de medición, sino también de la estructura de incentivos del Banco. Al alinear los incentivos de desempeño con el logro de resultados de desarrollo, el marco de efectividad en el desarrollo establece los mecanismos necesarios para reconocer el éxito y promover la responsabilización” (párrafo 1.2, documento [GN-2489](#)).

¹⁵ Documentos [GN-2473-1](#) y [GN-2489-8](#).

¹⁶ BID Invest se atiene a otras disposiciones sobre efectividad en el desarrollo.

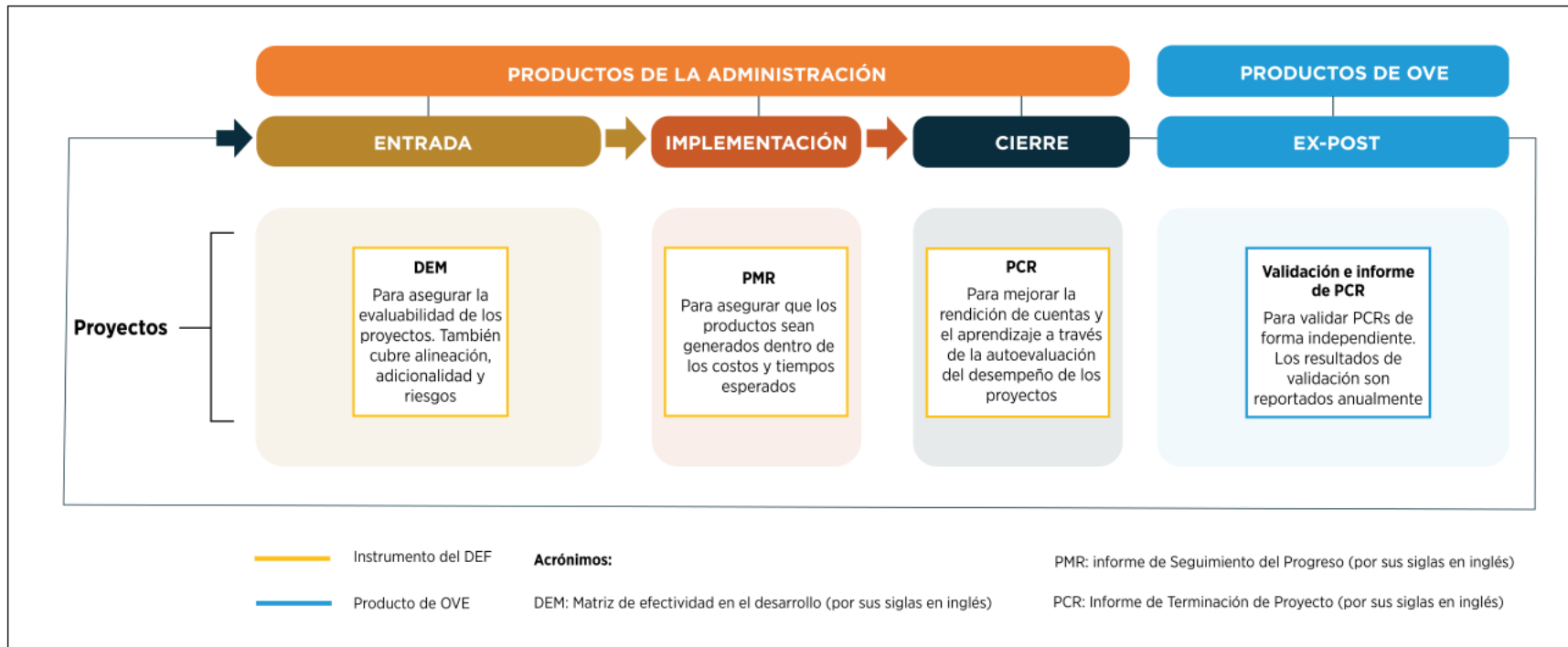
marco no se implementó para los productos de conocimiento, que se ciñen a procesos de aprobación y garantía de calidad descentralizados que varían según las unidades que originan la actividad y los mecanismos de financiamiento¹⁷. La evaluación se centrará exclusivamente en el uso del DEF en operaciones con garantía soberana (véanse en el párrafo 4.2 las razones de este alcance).

- 2.5 **El DEF es un sistema completo que consta de tres pilares interconectados: instrumentos, disposiciones de gobernanza y mecanismos de presentación de informes.** El DEF se concibió como un sistema centrado no solo en los *instrumentos* para medir el logro de los objetivos, sino también en la estructura de incentivos del Banco a través de los pilares de *gobernanza* y *presentación de informes*¹⁸. Dentro del primer pilar, se definen instrumentos de apoyo al diseño, la ejecución y la evaluación de proyectos con garantía soberana (Gráfico 2.1). Al inicio, se completa una matriz de efectividad en el desarrollo, durante la implementación, se prepara el PMR y al cierre, se realiza una autoevaluación que se conoce como el PCR. Aunque no forman parte del sistema del DEF de la Administración, OVE tiene productos relacionados con el marco, incluida la validación de todos los PCR de la Administración.

¹⁷ En la Revisión de la Generación y Difusión de Conocimientos en el Banco Interamericano de Desarrollo ([RE-517-2](#)) que realizó OVE en 2019 se halló que la producción de conocimientos todavía estaba descentralizada y los controles de calidad variaban en función del mecanismo de financiamiento y la unidad que originaba la actividad. La Administración está realizando mejoras, según se informa en el sistema ReTS. Además, se ha avanzado en el sistema de seguimiento de las actividades de cooperación técnica, lo que incluye el uso de una matriz de resultados (documento [OP-1385-4](#)).

¹⁸ Ibid., párrafo. 1.2.

Gráfico 2.1. Instrumentos del DEF para proyectos con garantía soberana



Fuente: OVE.

2.6 **El segundo pilar busca alinear las acciones de todas las partes interesadas para implementar con eficacia el DEF y evitar brechas y duplicaciones.** El pilar de gobernanza se centra en definir las funciones y responsabilidades de todas las partes interesadas que participan en la implementación del DEF, sobre la base de un conjunto de normas, procesos e incentivos. Las disposiciones de gobernanza se esbozaron a alto nivel en el diseño original del DEF y, desde entonces, se han incorporado al sistema del Banco. OVE estableció tres ámbitos principales para los que pueden definirse funciones y responsabilidades. El primero se refiere al establecimiento de normas, directrices, reglamentos y procesos para implementar el DEF, el segundo tiene que ver con la preparación de los productos relacionados con el DEF (es decir, la DEM, el PMR, el DEO y el Marco de Resultados Corporativos (CRF)) y el tercero alude a la revisión y el uso de productos relacionados con el DEF. Las principales partes interesadas son las siguientes:

- La Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo (SPD) participa en los tres ámbitos. En el primero, propone normas de calidad para el diseño y la ejecución de proyectos con el fin de asegurar su evaluabilidad, pertinencia, eficiencia y efectividad y elabora directrices y plantillas para los instrumentos. En el segundo, brinda apoyo técnico y orientación a lo largo del proceso de preparación de la información para los instrumentos del DEF y también actualiza los indicadores del CRF y prepara el DEO (junto con los equipos que gestionan la efectividad en el desarrollo en BID Invest y BID Lab). Y en el tercero, revisa total o parcialmente la información derivada de los instrumentos del DEF para los proyectos.
- Los equipos de proyecto participan en el segundo ámbito, principalmente preparando y completando la información que requieren los instrumentos del DEF.
- La Vicepresidencia de Países y la Vicepresidencia de Sectores participan tanto en el primer como en el tercer ámbito. En el primero, preparan las normas para las operaciones con garantía soberana, que incluyen los procesos de cumplimentación relacionados con los instrumentos del DEF. En el tercero, participan en la revisión de los productos del DEF.
- El Sector de Conocimiento, Innovación y Comunicación (KIC), a través de la División de Conocimiento y Aprendizaje (KLD), participa en el primer y tercer ámbito. En el primero, coordina el fortalecimiento de capacidad por medio de programas de capacitación operativa y, en el tercero, se encarga de captar las lecciones aprendidas del trabajo operativo y promover su sistematización, difusión y aplicación.
- El Comité de Políticas Operativas (OPC) participa en el tercer ámbito. Una de sus principales funciones es revisar y aprobar operaciones antes de que se presenten al Directorio.

2.7 **El tercer pilar —mecanismos de presentación de informes— procura informar sobre la efectividad en el desarrollo del BID a públicos internos y externos.** A través de este pilar, la información se sistematiza, agrega y difunde para hacer un seguimiento del desempeño del Banco en materia de efectividad

en el desarrollo. El Banco cuenta con dos mecanismos institucionales de presentación de informes relacionados con la efectividad en el desarrollo¹⁹: el CRF y el DEO, ambos disponibles al público. El CRF hace seguimiento de la estrategia institucional e incluye dos metas de efectividad en el desarrollo que se derivan del PMR y los PCR validados, así como otros datos de los instrumentos del DEF para informar sobre metas adicionales. El DEO es el informe anual del Grupo BID sobre efectividad en el desarrollo.

- 2.8 **Si bien OVE participa en la implementación del DEF, no se rige por ese marco.** Los productos de OVE responden a su programa de trabajo anual, que aprueban los Directorios Ejecutivos del BID y de BID Invest. Sin embargo, OVE participa en la implementación del DEF como parte de su responsabilidad de velar por la integridad del sistema de autoevaluación del Grupo BID²⁰. En concreto, valida los informes de autoevaluación de los proyectos con garantía soberana y prepara anualmente una síntesis, de acuerdo con directrices que formula la Administración en consulta con OVE y sobre la base de las Normas de Buenas Prácticas del Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación (ECG). En el pasado, como parte de la evaluación intermedia y final de los compromisos en virtud del Noveno Aumento, validó la evaluabilidad de proyectos con garantía soberana y examinó componentes del DEF²¹.

III. TEORÍA DEL CAMBIO

- 3.1 **OVE reconstruyó la teoría del cambio del DEF para presentar sus objetivos y las vías para alcanzarlos** utilizando el primer documento que estableció el DEF en 2008 ([GN-2489](#)), junto con las normas institucionales y operativas y las plantillas y directrices de los instrumentos. La teoría del cambio, que está estructurada en torno a los tres pilares del DEF, explica la lógica causal que vincula los insumos y las acciones de las partes interesadas con los productos clave, que corresponden a la estructura organizacional y las herramientas utilizadas para evaluar el desempeño del Banco. Estos productos llevan posteriormente a resultados que contribuyen al impacto global de aumentar la efectividad de los productos del BID fomentando una cultura institucional de lograr y demostrar resultados en el desarrollo²². La teoría del cambio articula además una serie de supuestos subyacentes clave necesarios para producir las interacciones previstas desde los niveles inferiores a los superiores de la cadena causal (véase el Gráfico 3.1). A continuación se describen los insumos, actividades, productos y resultados (intermedios y finales) del DEF que se identifican en la teoría del cambio. Los supuestos se destacan en letra cursiva entre los puntos:

¹⁹ Los instrumentos del DEF alimentan otras herramientas institucionales de presentación de informes, como los informes de operaciones trimestrales y anuales (QBR y ABR, respectivamente).

²⁰ Documento [RE-538-5](#).

²¹ Noveno Aumento General de Capital del BID: Implementación y Resultados. Versión revisada (documento [RE-515-6](#)) y Evaluación Intermedia de los Compromisos del Noveno Aumento (documento [RE-425](#)).

²² Aunque el DEF se aplica actualmente a los proyectos con garantía soberana y las estrategias de país, la evaluación se centrará en los primeros. En la Sección V se detalla el alcance de la evaluación.

- Los insumos comprenden personal, sistemas de información, plantillas y directrices de los instrumentos, un marco de resultados y la descripción de los mecanismos de coordinación y las responsabilidades.

Los instrumentos y los mecanismos institucionales de presentación de informes abarcan ámbitos y campos pertinentes, mientras que las funciones y responsabilidades están definidas clara y exhaustivamente, sin duplicidades.

- Las actividades entrañan la preparación de los instrumentos del DEF, la sistematización y agregación del avance en cuanto a los indicadores del CRF y el DEO, la formulación de normas y procesos y la definición de mecanismos de incentivos para la puesta en marcha del DEF.

La ejecución de las actividades requiere que los procesos y normas cubran todos los ámbitos de implementación relacionados con el DEF y que el personal tenga la capacidad para preparar y presentar información a nivel de proyecto y de institución.

- Los productos son los instrumentos concretos del DEF, los datos correspondientes a indicadores institucionales, el DEO y la estructura organizacional.

La información que proporcionan los instrumentos es oportuna y cumple las normas de calidad para emitir señales que permiten corregir el rumbo. Los mecanismos de presentación de informes y la validación independiente también se atienen a normas de calidad. Todas las partes interesadas entienden la estructura organizacional y las líneas de comunicación y los mecanismos de coordinación y de toma de decisiones son claros.

- Los resultados intermedios reflejan los cambios previstos en cada pilar. En el pilar de instrumentos, el uso de la información que brindan los instrumentos del DEF (i) mejora la capacidad de los proyectos para demostrar sus resultados al cierre, (ii) apoya la toma de decisiones y la rendición de cuentas al hacer un seguimiento de las actividades y los productos y (iii) aumenta la rendición de cuentas y el aprendizaje a nivel de proyecto. En el pilar de presentación de informes, el resultado intermedio se materializa al informar al público interno y externo sobre el avance del Banco en materia de efectividad en el desarrollo. En el pilar de gobernanza, la estructura organizacional facilita la alineación de las partes interesadas del DEF.

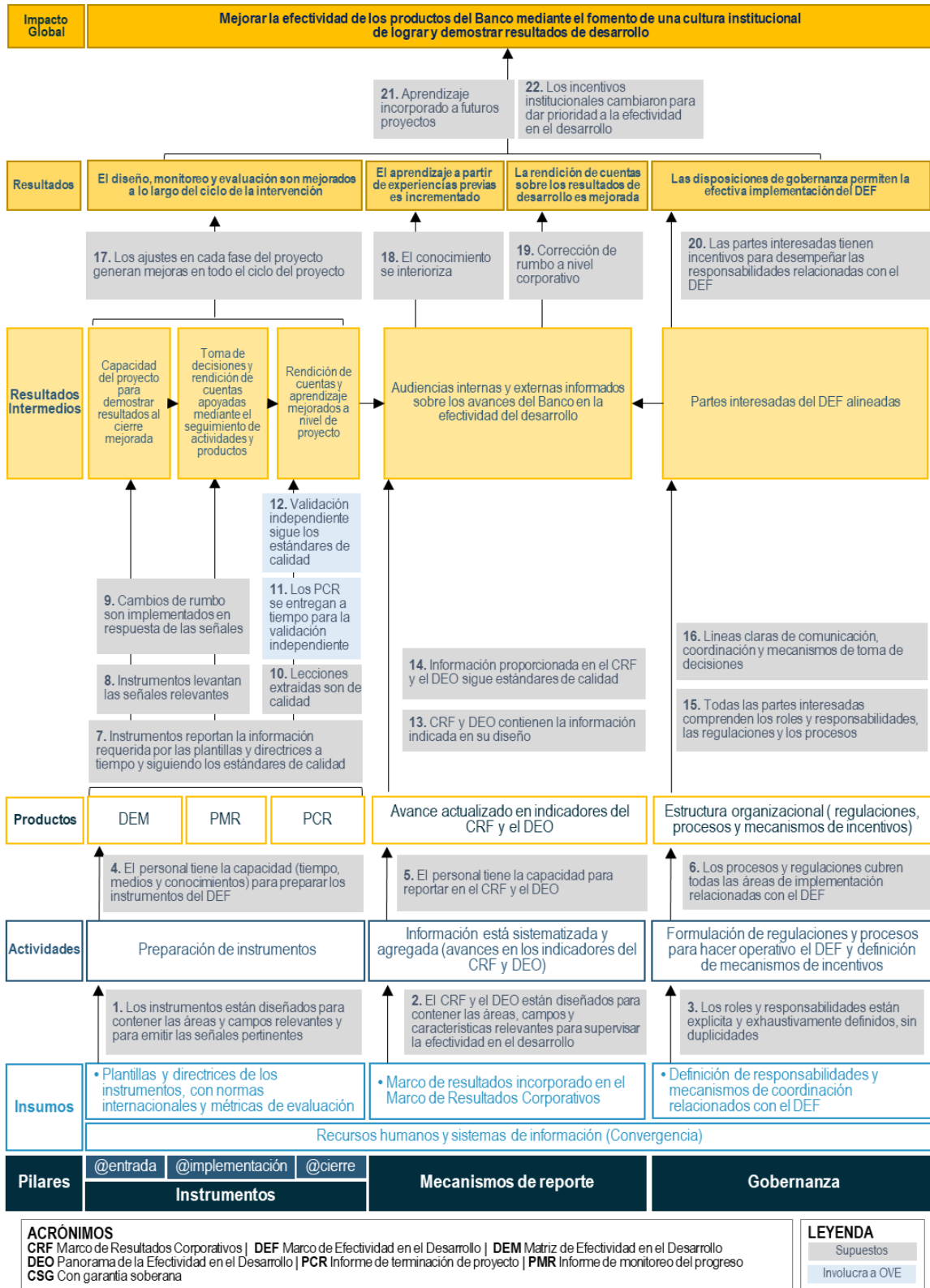
Los ajustes en cada fase de los proyectos generan mejoras en todo el ciclo de proyecto y permiten asimilar conocimientos y corregir el rumbo a nivel institucional. Las partes interesadas tienen los incentivos para cumplir las responsabilidades relacionadas con el DEF.

- Los resultados se refieren a las mejoras previstas a nivel institucional, que se definen de acuerdo con los cuatro objetivos específicos reconstruidos por OVE para el DEF, es decir, mejora del diseño, el seguimiento y la evaluación a lo largo del ciclo de intervención, aumento del aprendizaje a partir de experiencias previas, mejora de la rendición de cuentas sobre los resultados de desarrollo e implementación eficaz del DEF gracias a disposiciones de gobernanza (véase el párrafo 2.3).

El aprendizaje se incorpora a proyectos futuros y los incentivos institucionales pasan a priorizar la efectividad en el desarrollo.

- 3.2 **La teoría del cambio sirve de guía y ancla para evaluar el DEF.** Para evaluar la pertinencia del DEF, OVE valorará hasta qué punto está diseñado para cumplir los objetivos establecidos examinando los insumos y supuestos necesarios para llevar a cabo las actividades. Asimismo, evaluará la medida en que el DEF se ha implementado según lo previsto, mediante la ejecución de actividades y productos. También evaluará el cumplimiento de los supuestos críticos necesarios para la consecución de los resultados y el grado en que se han logrado los resultados intermedios. Por último, examinará la contribución del DEF a sus cuatro objetivos.

Gráfico 3.1. Teoría del cambio para el DEF



IV. OBJETIVO, ALCANCE, PREGUNTAS Y METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN

A. Objetivo y alcance de la evaluación

- 4.1 La evaluación examinará la medida en que el DEF está alcanzando sus objetivos e identificará los factores que influyen en su desempeño. El enfoque de evaluación está basado en objetivos y parte de los objetivos generales y específicos reconstruidos (como se detalla en el párrafo 2.3) para examinar el desempeño del DEF. A fin de evaluar la contribución del DEF a los objetivos, OVE considerará tanto el diseño como la implementación, lo que permitirá determinar si los resultados observados (y las percepciones de los resultados en algunos casos) tienen que ver con una de esas dos etapas o con una combinación de ambas.
- 4.2 La evaluación se centrará en el DEF de los proyectos con garantía soberana, a pesar de que este también se aplica a las estrategias de país. Dos motivos explican ese alcance. En primer lugar, el DEF de los proyectos con garantía soberana sirve de base para demostrar los resultados a nivel de país, por lo que una evaluación a nivel de proyecto es necesariamente el punto de partida. Segundo, las deliberaciones del Directorio y las propuestas de la Administración para mejorar el DEF se han centrado en los proyectos con garantía soberana, lo que subraya la importancia de evaluarlo a ese nivel.
- 4.3 La evaluación abarca el período comprendido entre 2008 y 2022. Este período de evaluación cubre todo el tiempo de implementación del DEF. Sin embargo, como se explica en la matriz de diseño de la evaluación, los análisis específicos examinan plazos concretos dentro de ese período.

B. Preguntas y metodología de evaluación

- 4.4 La pregunta general que busca responder la evaluación es si el DEF ha logrado aumentar la efectividad de los proyectos del Banco fomentando una cultura institucional de lograr y demostrar resultados. Para ello, la evaluación examinará las subpreguntas enumeradas a continuación que abarcan cuatro ámbitos: pertinencia, implementación, uso y resultados del DEF.

Pertinencia:

1. ¿Hasta qué punto responden adecuadamente los objetivos del DEF a las necesidades identificadas en el diagnóstico y a las prioridades del BID?
2. ¿Hasta qué punto es adecuado el diseño del DEF para cumplir sus objetivos?
3. ¿En qué medida se ha adaptado el diseño del DEF a las nuevas necesidades y prioridades cambiantes del BID y a las dificultades que surgieron durante su aplicación?

Implementación:

4. ¿En qué medida se ha aplicado el DEF, incluidas las normas de calidad, según lo previsto?

Uso:

5. ¿Hasta qué punto se utilizan los productos del DEF (instrumentos y mecanismos de presentación de informes) según lo previsto?

Resultados:

6. ¿En qué medida se han obtenido los resultados previstos del DEF de (i) contar con disposiciones de gobernanza que permitan aplicar el DEF con eficacia, (ii) mejorar el diseño, el seguimiento y la evaluación a lo largo del ciclo de intervención, (iii) aumentar la rendición de cuentas sobre resultados y (iv) aprender más de la experiencia previa?

4.5 **OVE empleará una combinación de métodos para responder a las preguntas de la evaluación**, tales como (i) revisión de documentos; (ii) análisis de tendencias, correlaciones y factores subyacentes a los puntajes y calificaciones de proyecto de la DEM, el PMR y el PCR; (iii) entrevistas y encuestas a personal del Banco y (iv) un análisis comparativo de un grupo de organismos similares. En caso de que se necesiten más, menos o diferentes tipos de análisis sobre determinados temas, OVE podrá ajustar los métodos de evaluación. En la matriz de diseño de la evaluación (Anexo I) figura más información sobre las preguntas de evaluación, las fuentes de información y los métodos.

- Revisión de documentos: OVE analizará los documentos institucionales que describen el DEF; las directrices y plantillas de los instrumentos; las normas institucionales y operativas²³; el CRF de 2020-2023; el DEO correspondiente a los años de 2021 a 2023; una muestra de propuestas de préstamo; los documentos de marco sectorial; y otros según proceda.
- Análisis cuantitativo: OVE recopilará y analizará una base de datos a nivel de proyecto, datos específicos del contexto y los puntajes, las calificaciones y las subcalificaciones derivados de los instrumentos del DEF.
- Entrevistas y encuestas: OVE realizará entrevistas y encuestas para recabar las perspectivas de todas las partes interesadas que participan en el DEF (véanse las partes interesadas en el párrafo 2.6). Se realizarán entrevistas a SPD, jefes de división, gerentes sectoriales, KIC y jefes de equipo de proyecto seleccionados. OVE contactará a los Directores Ejecutivos, jefes de operaciones, otros jefes de equipo de proyecto y analistas de operaciones por medio de encuestas.
- Análisis comparativo: OVE comparará el DEF con los sistemas de gestión del desempeño de la efectividad en el desarrollo que utilizan otras instituciones para las operaciones del sector público. Este análisis consistirá en describir las características de los instrumentos y mecanismos de presentación de informes de las distintas instituciones y determinar cómo se utilizan para fines de ajuste. Asimismo, abarcará las estructuras de gobernanza y la configuración institucional de estos sistemas.

²³ Las responsabilidades y los procesos relacionados con el DEF figuran en estas normas.

Cuadro 4.1. Preguntas y métodos de evaluación

Principales preguntas de la evaluación	Revisión de documentos	Análisis de tendencias y correlaciones	Análisis comparativo	Entrevistas y encuestas
1. ¿Hasta qué punto responden adecuadamente los objetivos del DEF a las necesidades identificadas en el diagnóstico y a las prioridades del BID?	X			
2. ¿Hasta qué punto es adecuado el diseño del DEF para cumplir sus objetivos?	X		X	X
3. ¿En qué medida se ha adaptado el diseño del DEF a las nuevas necesidades y prioridades cambiantes del BID y a las dificultades que surgieron durante su aplicación?	X			X
4. ¿En qué medida se ha aplicado el DEF, incluidas las normas de calidad, según lo previsto?	X			X
5. ¿Hasta qué punto se utilizan los productos del DEF (instrumentos y mecanismos de presentación de informes) según lo previsto?	X	X	X	X
6. ¿En qué medida se han obtenido los productos previstos del DEF de (i) contar con disposiciones de gobernanza que permitan aplicar el DEF con eficacia, (ii) mejorar el diseño, el seguimiento y la evaluación a lo largo del ciclo de intervención, (iii) aumentar la rendición de cuentas sobre resultados y (iv) aprender más de la experiencia previa?	X	X	X	X

Fuente: OVE.

V. EQUIPO DE EVALUACIÓN Y CRONOGRAMA

- 5.1 El equipo de evaluación está integrado por Claudia Figueroa (jefa de equipo), Jorge Gallego, Luisa Riveros, Luis Fernando Corrales, Mariana Gamarra, Lucero Vargas, Clarisa Yerovi y Andreia Barcellos y cuenta con el apoyo de un consultor externo. El trabajo se llevará a cabo con el aporte técnicos y la orientación de César Bouillon, economista principal, y bajo la supervisión de la Directora de OVE, Ivory Yong-Protzel.
- 5.2 **Cronograma:** OVE llevará a cabo sus actividades de evaluación en 2023 y principios de 2024 y presentará su informe final al Directorio Ejecutivo a más tardar al cierre del primer trimestre de 2024.

Cuadro 5.1. Cronograma indicativo de las actividades

Actividad	Fecha
Presentación del documento de enfoque al Directorio Ejecutivo	septiembre de 2023
Presentación del borrador a la Administración para revisión	febrero de 2024
Envío del documento a la Secretaría para traducción y posterior distribución al Directorio Ejecutivo	cierre del primer trimestre de 2024

REFERENCIAS

- Banco Africano de Desarrollo (BAfD). 2020. [Evaluation of the AfDB's Self-Evaluation Systems and Processes Summary Report, an IDEV Corporate Evaluation](#). Abiyán: BAfD.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). 2008. Marco de Efectividad en el Desarrollo (DEF) (documento [GN-2489](#)). Washington, D.C.: BID.
- . 2008. Marco de Efectividad en el Desarrollo para los Proyectos de SCF. Versión revisada (documento [GN-2473-1](#)). Washington, D.C.: BID.
- . 2009. Informe sobre el avance de la implementación del Marco de Efectividad en el Desarrollo (documento [GN-2489-2](#)). Washington, D.C.: BID.
- . 2012. Visión General: Evaluación Intermedia de los Compromisos del Noveno Aumento General de los Recursos del Banco (documento [RE-425](#)). Washington, D.C.: BID.
- . 2013. [Evaluación Intermedia de los Compromisos del IDB-9: Marco de Efectividad en el Desarrollo y Panorama de la Efectividad en el Desarrollo](#), Informe Detallado. Washington, D.C.: BID.
- . 2013. Marco Revisado de Efectividad en el Desarrollo para Proyectos sin Garantía Soberana. Versión revisada (documento [GN-2489-8](#)). Washington, D.C.: BID.
- . 2018. Noveno Aumento General de Capital del BID: Implementación y Resultados. Versión revisada (documento [RE-515-6](#)). Washington, D.C.: BID.
- . 2018. Revisión de la Generación y Difusión de Conocimientos en el Banco Interamericano de Desarrollo (documento [RE-517-2](#)). Washington, D.C.: BID.
- . 2019. *The Technical Cooperation Monitoring and Reporting System. Approved version* (documento [OP-1385-4](#)). Washington, D.C.: BID.
- . 2021b. Panorama de la Efectividad en el Desarrollo 2021 (documento [GN-3059](#)). Washington, D.C.: BID.
- . 2022. Trabajo Analítico: Efectividad en el Desarrollo. Versión revisada (documento [GN-3118-1](#)). Washington, D.C.: BID.
- . 2022. Trabajo Analítico: Efectividad en el Desarrollo. Segunda versión revisada (documento [GN-3118-2](#)). Washington, D.C.: BID.
- . 2022. Informe de Terminación de Proyecto. Comprendiendo las Causas Detrás de las Calificaciones de Eficacia de las Operaciones (presentación audiovisual [PP-1262](#)). Washington, D.C.: BID.
- . 2022. Revisión de OVE de los Informes de Terminación de Proyecto y los Informes Ampliados de Supervisión: Ciclo de Validación 2022 (documento [RE-575](#)). Washington, D.C.: BID.
- Centro para el Desarrollo Global (CGD). 2022. *Development Effectiveness in the “New Normal”: What Do the Changing Roles and Purposes of ODA Mean for the Effectiveness Agenda?* Documento de políticas 255 CDG. Washington, D.C.: CGD.
- Corporación Interamericana de Inversiones (CII). 2020. [Marco de Gestión de Impacto de BID Invest: Gestión de una cartera para impacto](#). Washington, D.C.: CII.

- Fondo Monetario Internacional (FMI). 2015. *Self-Evaluation at the IMF: An IEO Assessment*. <https://ieo.imf.org/en/our-work/Evaluations/Completed/2015-1001-self-evaluation-at-the-imf-an-ieo-assessment>.
- Grupo de Evaluación Independiente. 2016. [Behind the Mirror: A Report on the Self-Evaluation Systems of the World Bank Group](#). Washington, D.C.: Banco Mundial.
- Kirk, C. 2019. [Independent external evaluation of EBRD's evaluation system - Main Report](#).
- Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE). 2002. *Glosario de los Principales Términos sobre Evaluación y Gestión Basada en Resultados*. París: OCDE.

ANEXO I – MATRIZ DE DISEÑO DE LA EVALUACIÓN

Área, preguntas de evaluación y subpreguntas	Fundamentos para responder a las preguntas de evaluación	Fuentes	Métodos y alcance	Limitaciones
Pertinencia:				
1.	¿Hasta qué punto responden adecuadamente los objetivos del DEF a las necesidades identificadas en el diagnóstico y a las prioridades del BID?			
1.a.	<ul style="list-style-type: none"> Identificación y análisis de las necesidades y prioridades. 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluaciones de OVE, documentos sobre la realineación, documentos relacionados con el DEF y otros informes pertinentes. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de documentos. Alcance: documentación pertinente antes y después de adoptarse el DEF. 	<ul style="list-style-type: none"> La información de los documentos puede ser incompleta.
1.b.	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de la alineación entre los objetivos del DEF y las necesidades y prioridades del Banco. 			
2	¿Hasta qué punto es adecuado el diseño del DEF para cumplir sus objetivos?			
2.a.	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación de la solidez de la lógica vertical de los instrumentos del DEF. 	<ul style="list-style-type: none"> Documentos relacionados con el DEF, directrices y plantillas de los instrumentos del DEF, evaluaciones de OVE. Normas de Buenas Prácticas del ECG. Información de organismos de referencia. Entrevistas a SPD. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de documentos y plantillas. Análisis cualitativo de las entrevistas. Análisis e incorporación de los hallazgos de los organismos de referencia. Alcance: última versión de los instrumentos del DEF. 	<ul style="list-style-type: none"> Las normas pueden no ser lo suficientemente específicas o aplicables a cada instrumento. La información de los organismos de referencia puede no ser homogénea. Los organismos de referencia pueden presentar particularidades que dificulten la comparación con el BID. Dificultades para obtener información de los entrevistados.

Área, preguntas de evaluación y subpreguntas	Fundamentos para responder a las preguntas de evaluación	Fuentes	Métodos y alcance	Limitaciones
2.b. ¿Hasta qué punto son adecuados los objetivos y el diseño de los mecanismos de presentación de informes?	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación de la solidez de la lógica vertical de los mecanismos de presentación de informes. 	<ul style="list-style-type: none"> Documentos relacionados con el DEF, documentación sobre el CRF y el DEO, informe de AUG sobre el DEO y otros documentos pertinentes. Información de otras organizaciones. Entrevistas a SPD. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de documentos. Análisis cualitativo de las entrevistas. Análisis e incorporación de los hallazgos de las organizaciones analizadas. Alcance: última versión del CRF, tres últimos DEO. 	<ul style="list-style-type: none"> La información de los organismos examinados puede no ser homogénea. Dificultades para obtener información de los entrevistados.
2.c. ¿En qué medida están definidas clara y exhaustivamente las funciones y tareas relacionadas con el DEF, sin lagunas ni duplicaciones?	<ul style="list-style-type: none"> Identificación y análisis de las funciones y tareas descritas en los reglamentos, directrices y procedimientos institucionales y operativos. 	<ul style="list-style-type: none"> Documentos relacionados con el DEF, reglamentos institucionales y operativos y directrices sobre instrumentos. Entrevistas a partes interesadas del DEF. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de documentos. Análisis cualitativo de las entrevistas. Alcance: última versión de los reglamentos institucionales y operativos y de las directrices sobre instrumentos. 	<ul style="list-style-type: none"> La información de los documentos puede estar incompleta. Dificultades para obtener información de los entrevistados.
3. ¿En qué medida se ha adaptado el diseño del DEF a las nuevas necesidades y prioridades cambiantes del BID y a las dificultades que surgieron durante su aplicación?				
3.a. ¿Hasta qué punto se identificaron los retos y las necesidades y prioridades cambiantes?	<ul style="list-style-type: none"> Identificación y análisis de los retos y las necesidades y prioridades cambiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> Documentos relacionados con el DEF, evaluaciones de OVE, Estrategia Institucional del BID, informes de SPD y otros documentos pertinentes. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de documentos. Análisis cualitativo de las entrevistas. Alcance: documentación 	<ul style="list-style-type: none"> La información de los documentos puede estar incompleta. Dificultades para obtener información de los entrevistados.
3.b. ¿Hasta qué punto se alinean los cambios del DEF a las	<ul style="list-style-type: none"> Identificación de cambios al DEF. 			

Área, preguntas de evaluación y subpreguntas	Fundamentos para responder a las preguntas de evaluación	Fuentes	Métodos y alcance	Limitaciones
necesidades y prioridades cambiantes?	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la alineación entre los cambios del DEF y los retos y las necesidades y prioridades cambiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas a colaboradores clave en el diseño y la implementación del DEF. 	pertinente tras la adopción del DEF.	
Implementación:				
4. ¿En qué medida se ha aplicado el DEF, incluidas las normas de calidad, según lo previsto?				
4.a. ¿En qué medida se han aplicado los instrumentos del DEF según lo previsto?	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la comprensión de los objetivos, directrices y plantillas de los instrumentos por parte de los equipos de proyecto, desde su punto de vista y el de SPD. • Identificación de cambios a los instrumentos del DEF. • Identificación de los mecanismos de control de calidad aplicados durante la elaboración de los instrumentos del DEF. • Análisis de las percepciones de los equipos de proyecto y SPD en cuanto a los incentivos que inciden en la implementación de los instrumentos del DEF y la eficacia y adecuación de los mecanismos de control de calidad. • Estadísticas descriptivas de las variables de implementación del DEF. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas y encuestas a jefes de equipo de proyectos, analistas de operaciones y jefes del equipo PCR. • Entrevistas a SPD. • Reglamentos institucionales y operativos y directrices sobre instrumentos. • Datos de proyectos e instrumentos del DEF. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis cualitativo de las entrevistas. • Análisis cuantitativo de las respuestas de las encuestas. • Revisión de documentos. • Alcance: última versión de los reglamentos institucionales y operativos y de las directrices sobre instrumentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultades para obtener información de los entrevistados. • Bajo índice de respuesta a las encuestas. • La aplicación de los mecanismos de control de calidad puede no ser homogénea.

Área, preguntas de evaluación y subpreguntas	Fundamentos para responder a las preguntas de evaluación	Fuentes	Métodos y alcance	Limitaciones
4.b. ¿En qué medida se han aplicado los mecanismos de presentación de informes según lo previsto?	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis y seguimiento de las evaluaciones anteriores del DEO y el CRF (de AUG y OVE). 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de auditoría: Proceso para comunicar información en los documentos de desarrollo y de seguimiento. • Evaluación de OVE de los compromisos en el marco del Noveno Aumento General de Capital (2013 y 2018). • Documentos del CRF y el DEO. • Entrevistas a SPD y AUG. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de documentos. • Análisis cualitativo de las entrevistas. • Alcance: CRF-2020-2023 y los tres últimos DEO. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los documentos de seguimiento pueden no estar actualizados. • Dificultades para obtener información de los entrevistados.
4.c. ¿Hasta qué punto comprenden y cumplen las partes interesadas las funciones y tareas, la normativa y los procesos?	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de las percepciones de las partes interesadas en cuanto a su nivel de comprensión, capacidad y dificultad para llevar a cabo tareas relacionadas con el DEF. • Análisis del grado de delegación de tareas relacionadas con el DEF, según información facilitada por partes interesadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas y encuestas a partes interesadas del DEF. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis cualitativo de las entrevistas. • Análisis cuantitativo de las respuestas a las encuestas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultades para obtener información de los entrevistados. • Disponibilidad limitada de las partes interesadas. • Bajo índice de respuesta a las encuestas.

Área, preguntas de evaluación y subpreguntas	Fundamentos para responder a las preguntas de evaluación	Fuentes	Métodos y alcance	Limitaciones	
Uso:					
5. ¿Hasta qué punto se utilizan los productos del DEF (instrumentos y mecanismos de presentación de informes) según lo previsto?					
5.a.	¿Hasta qué punto han señalado problemas los instrumentos del DEF?	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la capacidad y los incentivos de los equipos de proyecto para señalar problemas al aplicar instrumentos del DEF, desde su punto de vista y de SPD. • Análisis de las tendencias y correlaciones entre los puntajes y calificaciones del DEF. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas y encuestas a jefes de equipo de proyecto y analistas de operaciones. • Entrevistas a SPD. • Datos de los instrumentos del DEF. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis cualitativo de las entrevistas. • Análisis cuantitativo de las respuestas a las encuestas. • Análisis cuantitativo de los instrumentos del DEF. • Alcance: proyectos cerrados con un PCR validado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los cambios a las plantillas y directrices de los instrumentos pueden afectar la comparabilidad con el tiempo. • Dificultades para obtener información de los entrevistados. • Bajo índice de respuesta a las encuestas.
5.b.	¿En qué medida se han utilizado los instrumentos del DEF para corregir el rumbo?	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de las percepciones de los equipos de proyecto, jefes de operaciones y personal de SPD en cuanto a la utilidad de los instrumentos del DEF para corregir el rumbo y los incentivos para utilizarlos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas y encuestas a jefes de equipo de proyecto, analistas de operaciones, jefes de operaciones. • Entrevistas a SPD. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis cualitativo de las entrevistas. • Análisis cuantitativo de las respuestas a las encuestas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultades para obtener información de los entrevistados. • Bajo índice de respuesta a las encuestas.
5.c.	¿En qué medida se han utilizado los mecanismos institucionales de presentación de informes para corregir el rumbo a nivel de la institución?	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de las percepciones de personal de SPD, la Alta Administración y el Directorio Ejecutivo en cuanto a la utilidad del CRF y el DEO para corregir el rumbo a nivel institucional y de los incentivos para utilizarlos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas y encuestas a SPD, la Alta Administración y miembros del Directorio Ejecutivo del BID. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis cualitativo de las entrevistas. • Análisis cuantitativo de las respuestas a las encuestas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultades para obtener información de los entrevistados. • Bajo índice de respuesta a las encuestas.

Área, preguntas de evaluación y subpreguntas	Fundamentos para responder a las preguntas de evaluación	Fuentes	Métodos y alcance	Limitaciones
5.d. ¿Cómo se emplean los productos del DEF en relación con otros bancos multilaterales de desarrollo?	<ul style="list-style-type: none"> Identificación y análisis del uso de instrumentos y mecanismos de presentación de informes de otras instituciones financieras internacionales. Comparación del uso de instrumentos y mecanismos de presentación de informes en el BID y otras instituciones financieras internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> Información de organizaciones de referencia. Igual que las preguntas 5.a.-5.c. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis e incorporación de los hallazgos de organizaciones de referencia. Igual que las preguntas 5.a.-5.c. 	<ul style="list-style-type: none"> La información de las organizaciones de referencia puede no ser homogénea. Las organizaciones de referencia pueden tener particularidades que dificultan la comparación con el BID. Igual que las preguntas 5.a-5.c.
Resultados:				
6. ¿En qué medida se han obtenido los resultados previstos del DEF de (i) contar con disposiciones de gobernanza que permitan aplicar el DEF con eficacia, (ii) mejorar el diseño, el seguimiento y la evaluación a lo largo del ciclo de intervención, (iii) aumentar la rendición de cuentas sobre resultados y (iv) aprender más de la experiencia previa?				
6.a. ¿Hasta qué punto las disposiciones de gobernanza han permitido aplicar el DEF eficazmente?	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de las percepciones de partes interesadas del DEF. 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas y encuestas a SPD, KIC, jefes de división, gerentes sectoriales, jefes de operaciones, equipos de proyecto y miembros del Directorio del BID. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis cualitativo de las entrevistas. Análisis cuantitativo de las respuestas a las encuestas. 	<ul style="list-style-type: none"> Dificultades para obtener información de los entrevistados. Bajo índice de respuesta a las encuestas.
6.b. ¿En qué medida se ha mejorado el diseño, el seguimiento y la evaluación en el ciclo de intervención?	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de los indicadores agregados comparando el período anterior y posterior a la adopción del DEF junto con una descripción cualitativa de los cambios observados. Análisis de los datos de las preguntas de evaluación anteriores a fin de construir un argumento lógico que establezca que cuando los instrumentos del DEF están 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluaciones de OVE realizadas antes de la implementación del DEF (por ejemplo, revisiones de la evaluabilidad y evaluación de los PCR). Entrevistas y encuestas a SPD, jefes de división, gerentes sectoriales, 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis cualitativo de las entrevistas. Análisis cuantitativo de las respuestas a las encuestas. Análisis cuantitativo de los puntajes del PCR y sus parámetros predictores. 	<ul style="list-style-type: none"> Dificultades para obtener información de los entrevistados. Bajo índice de respuesta a las encuestas. Los cambios a las plantillas y directrices de los instrumentos pueden afectar la comparabilidad con el tiempo.

	Área, preguntas de evaluación y subpreguntas	Fundamentos para responder a las preguntas de evaluación	Fuentes	Métodos y alcance	Limitaciones
		<p>bien diseñados y se aplican correctamente las mejoras se producen de manera inherente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis descriptivo y correlación de variables en el diseño, seguimiento y evaluación de proyectos derivadas de los instrumentos del DEF. • Análisis cuantitativo de los factores determinantes del desempeño de los proyectos (por ejemplo, cancelaciones de proyectos). • Análisis de las percepciones de los equipos de proyecto, jefes de división, gerentes sectoriales, jefes de operaciones y personal de SPD en cuanto a las mejoras en todo el ciclo de proyecto atribuibles al uso del DEF. 	<p>jefes de operaciones, equipos de proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Datos a nivel de proyecto. • Igual que las preguntas 2.a., 3.b., 4.a., 5.a y 5.b. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alcance: proyectos cerrados con un PCR validado. 	<ul style="list-style-type: none"> • El pequeño tamaño de las muestras puede afectar la capacidad para extraer conclusiones definitivas.
6.c.	¿En qué medida se ha mejorado la rendición de cuentas sobre los resultados de desarrollo?	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis descriptivo del porcentaje de proyectos con resultados de desarrollo validados y de la discrepancia en las calificaciones de la Administración y OVE del desempeño de los proyectos. • Análisis de las percepciones sobre el uso de los puntajes del PCR y el desempeño de los proyectos para responsabilizar a los jefes de 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas y encuestas a SPD, jefes de división, gerentes sectoriales, miembros del Directorio y equipos de proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis cualitativo de las entrevistas. • Análisis cuantitativo de las respuestas a las encuestas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultades para obtener información de los entrevistados. • Bajo índice de respuesta a las encuestas.

	Área, preguntas de evaluación y subpreguntas	Fundamentos para responder a las preguntas de evaluación	Fuentes	Métodos y alcance	Limitaciones
		<p>equipo de proyecto, jefes de operaciones, jefes de división y gerentes sectoriales.</p> <ul style="list-style-type: none"> Análisis de las percepciones de jefes de división, gerentes sectoriales y SPD en cuanto a la cultura de rendición de cuentas que han generado el CRF y el DEO. 			
6.d.	¿Hasta qué punto se ha aprendido más de experiencias pasadas?	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de las percepciones de jefes de equipo de proyecto, jefes de división, gerentes sectoriales, SPD, KIC y otros empleados del Banco sobre la medida en que los productos del DEF han servido de insumo para el diseño de futuros proyectos. Análisis de la medida en que las propuestas de préstamo y los documentos de marco sectorial incluyen lecciones aprendidas de los productos del DEF. 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas y encuestas a jefes de equipo de proyecto, jefes de división, gerentes sectoriales, SPD y KIC. Propuestas de préstamo y documentos de marco sectorial. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis cualitativo de las entrevistas. Análisis cuantitativo de las respuestas a las encuestas. Revisión de documentos con el respaldo de inteligencia artificial y métodos computacionales. Alcance: muestra representativa de proyectos aprobados a partir de 2020 y versión más actualizada de los documentos marco sectoriales. 	<ul style="list-style-type: none"> Dificultades para obtener información de los entrevistados. Bajo índice de respuesta a las encuestas. Las propuestas de préstamo y los documentos de marco sectorial no necesariamente señalan explícitamente si las lecciones aprendidas se derivan de productos del DEF.

ANEXO II – HALLAZGOS SELECCIONADOS DE EVALUACIONES ANTERIORES A CARGO DE OVE

OVE ha examinado en evaluaciones anteriores los instrumentos del Marco de Efectividad en el Desarrollo (DEF). En los siguientes párrafos se presenta una selección de hallazgos, agrupados por instrumento, procedentes de la evaluación de OVE del Noveno Aumento General de Capital del BID: Implementación y Resultados ([RE-515-6](#)) y de la Revisión de OVE de los Informes de Terminación de Proyecto y los Informes Ampliados de Supervisión: Ciclo de Validación 2022 ([RE-575](#)).

1. **Hallazgos relacionados con la Matriz de Efectividad en el Desarrollo (DEM):** Si bien la evaluación del Noveno Aumento a cargo de OVE en 2018 constató que la mayoría de los requisitos establecidos en el marco del aumento relacionados con la DEM se habían implementado, no estaba claro si esta matriz seguía siendo una forma precisa de medir la evaluabilidad de los proyectos. La evaluación reveló que los equipos de proyecto se habían vuelto expertos en diseñar proyectos con DEM que arrojaran un alto puntaje y por lo tanto el umbral de 5 se alcanzaba fácilmente. Sin embargo, el último informe de validación de OVE encontró que la efectividad de los proyectos se veía afectada por deficiencias en las tareas de seguimiento y evaluación, en parte debido a problemas con la calidad de la matriz de resultados (por ejemplo, indicadores insuficientes para medir todas las dimensiones pertinentes de los objetivos y productos identificados incorrectamente como indicadores de resultados).
2. **Hallazgos relacionados con el informe de seguimiento del avance (PMR) de proyectos:** La evaluación del Noveno Aumento realizada por OVE comprobó que se cumplían la mayoría de los requisitos establecidos en el marco del aumento, aunque todavía se precisaban ajustes adicionales. Lo que es más importante, OVE constató que el PMR no hacía un seguimiento de los resultados porque no era necesario juzgar si un proyecto estaba encaminado para alcanzar los objetivos de desarrollo. Más bien, la atención se centraba en los productos y los gastos, ya que de ellos dependía la clasificación de los proyectos en tres categorías: “satisfactorio”, “en situación de alerta” o “problemático”. Muchos empleados del BID entrevistados por OVE en aquel entonces no creían que este sistema de clasificación reflejaba con precisión el desempeño de los proyectos. Las directrices permitían reclasificar los proyectos, con la justificación del jefe de equipo de proyecto y la aprobación del Representante en el país, y el número de ese tipo de reclasificaciones estaba en aumento.
3. **Hallazgos relacionados con el informe de terminación del proyecto (PCR):** La evaluación del Noveno Aumento realizada por OVE halló que se había avanzado considerablemente en el establecimiento de un sistema de autoevaluación verosímil y uniforme basado en objetivos, pero aún quedaban desafíos por encarar. En ese momento se precisaba hacer un mayor esfuerzo para velar por que los PCR se ajustaran a la metodología basada en objetivos y se entregaran oportunamente. También hacía falta más precisión acerca del tipo de análisis económico necesario para evaluar la eficiencia de varios tipos de operaciones. Según el último informe de validación de OVE de 2022 (documento [RE-575](#)), las diferencias entre las calificaciones dadas por OVE y por la Administración a las operaciones con

garantía soberana habían seguido aumentando. En el ciclo de validación de 2022, OVE asignó una calificación positiva a los resultados generales en el 53% de las operaciones con garantía soberana validadas, mientras que la Administración lo hizo en el 81% de este tipo de operaciones. En ese mismo ciclo de validación y en los tres anteriores, se observaron discrepancias en las calificaciones. En cuanto a calidad, menos de la mitad de los PCR fueron “satisfactorios”. En más de la mitad de los PCR faltaba información clave necesaria para evaluar el desempeño, por lo que la Administración tuvo que presentar información adicional y OVE debió volver a revisar las pruebas y reevaluar las calificaciones pertinentes.

ANEXO III – EVALUACIONES SIMILARES DE OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS INTERNACIONALES

En el último decenio, cuatro miembros del Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación (BAfD, BERD, Grupo Banco Mundial y FMI)²⁴ han evaluado sus sistemas de autoevaluación. Estas evaluaciones definen los objetivos del sistema de autoevaluación (o sistema de evaluación en el caso del BERD) en términos muy similares: gestión del desempeño, rendición de cuentas y aprendizaje (BAfD); desempeño institucional, aprendizaje y rendición de cuentas (BERD); aprendizaje sistemático, rendición de cuentas, eficacia institucional y transparencia (FMI); y gestión del desempeño operativo, rendición de cuentas sobre resultados y aprendizaje (Grupo Banco Mundial). La gestión del desempeño, la rendición de cuentas y el aprendizaje son los tres principales aspectos que abarcan las evaluaciones.

A continuación se exponen los principales hallazgos de estos informes. En el BAfD, se constató que el sistema y el proceso de autoevaluación presentaban numerosas características positivas y que se establecían normas y procedimientos sólidos y una articulación contundente con la función de evaluación independiente. Se observaron deficiencias principalmente en la aplicación de los procedimientos, estándares y normas establecidos. En el BERD, se halló que el sistema de autoevaluación era de gran alcance y que exigía un nivel de atención y de tiempo considerable del personal de operaciones y la alta administración. Entre los altos directivos, el sistema se percibía ampliamente como un paso adicional y no como una característica esencial del aprendizaje y la rendición de cuentas de la organización. En el Grupo Banco Mundial se consideró que los sistemas de autoevaluación cumplían los requisitos en su mayor parte. Los sistemas se centraban principalmente en la presentación de informes sobre resultados y en las necesidades de rendición de cuentas, pero no proporcionaban la información para ayudar al Grupo a transformarse en un Banco de soluciones o a desarrollar el aprendizaje para aumentar el desempeño. En el FMI se realiza un nivel considerable de autoevaluación. Se consideró que muchas actividades e informes de autoevaluación eran de gran calidad técnica y que la autoevaluación servía de insumo para reformas normativas y operaciones. Sin embargo, se observaron brechas en la cobertura, deficiencias en la calidad y carencias en la difusión de las lecciones aprendidas.

El siguiente cuadro resume hallazgos más específicos, agrupados por tema principal:

Tema principal	Hallazgos
Franqueza de la autoevaluación	<ul style="list-style-type: none"> Los informes del BAfD, el Grupo Banco Mundial y el FMI subrayan la falta de franqueza. Los dos primeros informes explican que ello es producto de una estructura de incentivos defectuosa. En el Grupo Banco Mundial, la franqueza se vio limitada por temores de daño reputacional: reconocer que el desempeño de un proyecto no era adecuado se describía como “sacar los trapos sucios” y era mejor evitarlo. Del mismo modo, en el BAfD, la percepción de que el desempeño de los proyectos se equipara al del personal socava la motivación para calificar francamente a proyectos con desempeño deficiente. El informe del FMI observó que aunque los productos de autoevaluación (EPA y EPE) eran en general herramientas eficaces para reflexionar sobre la experiencia, había margen para

²⁴ De las cuatro evaluaciones, la del BERD es la única que abarca la evaluación independiente.

Tema principal	Hallazgos
	<p>mejorar el nivel de franqueza.</p>
Calificación	<ul style="list-style-type: none"> • Los informes del Grupo Banco Mundial y del BAfD hacen hincapié en los efectos negativos que pueden derivarse del sistema de calificación. El informe del Grupo Banco Mundial explica que centrarse demasiado en las calificaciones también afecta la franqueza de la autoevaluación, por temor a las repercusiones de una calificación desfavorable. En el caso del BAfD, el informe indica que la calificación en sí misma podría convertirse en un obstáculo para el aprendizaje porque puede hacer que el debate sea innecesariamente polémico y personalizado. • En el Grupo Banco Mundial, la medición y calificación de los resultados de los proyectos al cierre en función de los objetivos fijados en años anteriores durante el diseño se ha convertido en una fuente de tensión y aparente rigidez, dado que la garantía de la calidad de los marcos de resultados durante esa etapa es insuficiente y las opciones de reestructuración y gestión adaptativa de los proyectos no se han arraigado.

Tema principal	Hallazgos
Lecciones aprendidas	<ul style="list-style-type: none"> • Documentación de las lecciones: en el caso del BAfD, las lecciones no estaban institucionalizadas ni documentadas y en el Grupo Banco Mundial los productos de autoevaluación no captaban las lecciones “correctas”. • Calidad de las lecciones: los informes del FMI, el BAfD y el Grupo Banco Mundial destacaron temas con la calidad de las lecciones aprendidas, puesto que eran demasiado genéricas o muy específicas para ser aplicables. En algunos casos, las pruebas en que se basaba la lección eran deficientes. • Uso de las lecciones: en el Grupo Banco Mundial se hizo poco esfuerzo por extraer y sintetizar pruebas y lecciones como insumo para las operaciones. El personal solía confiar más en el conocimiento tácito.
Quién realiza la autoevaluación	<ul style="list-style-type: none"> • En el Grupo Banco Mundial, muchos productos de autoevaluación son redactados por consultores, no por el personal. El informe explica que si bien las razones por las que se subcontrata son variadas y legítimas, al recurrir a consultores el Banco Mundial desaprovecha una oportunidad de aprendizaje contextual para el personal y se da a entender que asigna baja prioridad a la autoevaluación.
Incentivos y herramientas	<ul style="list-style-type: none"> • Las deficiencias de la autoevaluación van más allá de herramientas e instrumentos específicos. El informe del Grupo Banco Mundial indica que los principales motivos de las deficiencias observadas obedecen más a incentivos y comportamientos que a plantillas o procesos. En el BAfD, las principales deficiencias no tenían que ver con procedimientos, normas o estándares establecidos, sino con su aplicación, concretamente, el bajo nivel de cumplimiento de los procedimientos establecidos, el bajo nivel de franqueza y el exceso de optimismo en la evaluación del desempeño, así como los limitados recursos asignados a las tareas de seguimiento y evaluación durante la supervisión. El informe del BERD señala que revisar las plantillas y los procesos puede ser necesario, pero no es suficiente. Explica que reformar el sistema de autoevaluación exige un cambio considerable en la organización, nuevos incentivos, un liderazgo comprometido y la búsqueda institucional de una visión que reconozca el potencial transformador de contar con información de alta calidad sobre el desempeño cuando se aplica en un entorno receptivo.

Incentivos y uso de la autoevaluación	<ul style="list-style-type: none">• Los informes del Grupo Banco Mundial y el BAfD explican que incluso cuando las evaluaciones son francas no hay incentivos para actuar en forma consecuente. En el Grupo Banco Mundial, los incentivos no premian el seguimiento y la evaluación adecuados ni la identificación o resolución de problemas. En el BAfD no se reconoce la resolución de problemas.• En el Grupo Banco Mundial, rara vez se valoran o utilizan los conocimientos derivados de los sistemas.• En el BERD, el sistema de autoevaluación se percibe en general como un paso adicional y no como una característica esencial del aprendizaje y la rendición de cuentas de la organización. Algunos altos directivos se confundieron con el seguimiento y la evaluación y se manifestaron escépticos con respecto a los beneficios del proceso de autoevaluación (excesivo, demasiado tarde y muy poco aprendizaje).
Evitar la reestructuración de proyectos	<ul style="list-style-type: none">• El informe del BAfD encontró que se evitaba en gran medida abordar temas reestructurando formalmente los proyectos porque los costos de transacción son demasiado elevados. En consecuencia, no se introducen medidas correctivas y se mantienen metas de la evaluación inicial que ya no se ajustan a la realidad de los proyectos.

Fuentes: (a) BAfD (2020). *Evaluation of the AfDB's Self-Evaluation Systems and Processes Summary Report*. An IDEV Corporate Evaluation, abril de 2020.

(b) BERD (2019). *Independent external evaluation of EBRD's evaluation system - Main Report*. Autor: Colin Kirk.

(c) FMI (2015). *Self-Evaluation at the IMF: An IEO Assessment* Independent Evaluation Group (2016).

(d) *Behind the Mirror: A Report on the Self-Evaluation Systems of the World Bank Group*. Banco Mundial, Washington, D.C.

Oficina de Evaluación y Supervisión – OVE

Creada en 1999 como oficina de evaluación independiente, OVE evalúa el desempeño y los resultados de desarrollo de las actividades del Grupo Banco Interamericano de Desarrollo (Grupo BID). Estas evaluaciones buscan fortalecer al Grupo BID mediante el aprendizaje, la rendición de cuentas y la transparencia.

Las evaluaciones se divulgan al público de conformidad con las políticas del Grupo BID, con el fin de compartir lecciones aprendidas con la región y con la comunidad de desarrollo en general.



iadb.org/evaluacion



[linkedin.com/showcase/idb-ove](https://www.linkedin.com/showcase/idb-ove)



[@BID_evaluacion](https://twitter.com/BID_evaluacion)